

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Systém práce s dodavateli ve výrobním podniku
The System of Work with Suppliers in the Manufacturing Company.

Student:	Bc. Lucie Večerková
Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Večerková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Systém práce s dodavateli ve výrobním podniku**
The System of Work with Suppliers in the Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika podniku
 3. Teoretická východiska práce s dodavateli
 4. Analýza systému práce s dodavateli
 5. Návrhy na zlepšení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

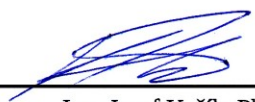
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

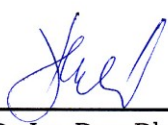
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

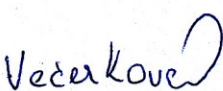



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy
č. 1 - 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 25.4.2014


Bc. Lucie Večerková

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	Charakteristika podniku	7
3	Teoretická východiska práce s dodavateli	9
3.1	Nákup.....	9
3.1.1	Cíle nákupu	9
3.1.2	Předmět nákupu	11
3.1.3	Struktura procesu nákupu	12
3.1.4	Umístění nákupu v podniku	16
3.2	Portfolio dodavatelů	17
3.3	Hodnocení výkonnosti dodavatelů	18
3.3.1	Význam a bariéry hodnocení dodavatelů.....	18
3.3.2	Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů	19
3.3.3	Stanovení celkového bodového hodnocení dodavatele	21
3.3.4	Klasifikace dodavatelů.....	23
3.4	Vývoj dodavatelsko-odběratelských vztahů	24
4	Analýza systému práce s dodavateli	26
4.1	Analýza procesu nákupu.....	27
4.1.1	Příjem a zpracování objednávek zákazníků (předpovědi poptávky)	28
4.1.2	Logistický nákup.....	29
4.1.3	Přejímka dodaných produktů	30
4.1.4	Vyřizování dodavatelských reklamací	30
4.2	Stanovení počtu dodavatelů	32
4.3	Analýza systému hodnocení dodavatelů.....	32
4.3.1	Výběr a schválení nového dodavatele	33
4.3.2	Průběžné hodnocení dodavatelů	33
4.3.3	Zákaznický audit	37
4.4	Zhodnocení poznatků analýzy	37
5	Návrhy na zlepšení.....	39
5.1	Návrh změn hodnocení dodavatelů	39
5.1.1	Změny v kritériích a vytvoření bodovacích škál	40
5.1.2	Přiřazení vah kritériím	49
5.1.3	Nové rozmezí bodů pro skupiny dodavatelů	51

5.2	Návrh změn související s novým systémem hodnocení	51
6	Závěr	53
	Seznam použité literatury	55
	Seznam zkratek.....	57
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Každý podnikatelský subjekt je obklopován svým okolím – podnikatelským prostředím. Současné prostředí je charakteristické zvyšující se mírou rizika, snižující se předvídatelností trhů (a poptávky), tlakem na snižování cen v kontrastu se zvyšováním cen surovin a poplatků, rostoucí významností ekologie a ekologických omezení a mnoha dalšími.

Tyto skutečnosti jsou promítány do chování a jednání organizací a mezi odběratelskými a dodavatelskými organizacemi vzniká potřeba větší a lepší spolupráce. Má-li být podnik co nejvýkonnější, je žádoucí, aby i dodavatelé byli co nejvíce spolehliví a výkonní. Kvalita výstupu totiž úzce souvisí s kvalitou vstupu. Je proto třeba své dodavatele pečlivě vybírat a hodnotit.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení procesu nákupu se zaměřením na stávající systém hodnocení dodavatelů zvoleného podniku a předložení návrhu na jeho zlepšení. Navrhovaná zlepšení by **měla vést k lepší spolupráci** mezi odběratelem a dodavatelem **a zlepšení výkonnosti** jak odběratele, tak dodavatele.

Diplomová práce je rozčleněna na úvod, čtyři kapitoly a závěr.

V kapitole „Charakteristika podniku“ bude zvolený podnik stručně popsán. Dovíte se, co je předmětem činnosti podniku, dle kterých norem je podnik certifikován, jakou činností se zabývájí jeho dodavatelé, několik informací o dodavateli a zákaznících podniku a současné postavení podniku na trhu.

Další částí této práce jsou **„Teoretická východiska práce s dodavateli“**. Zde jsou shromažďovány teoretické poznatky k procesu nákupu a hodnocení dodavatelů. Bude popsáno, jak je možno nákup podniku strukturovat a co je jeho cílem, jak může být nákup v podniku řešen organizačně, budou zmíněny strategie pro volbu počtu dodavatelů a nastíněn dosavadní vývoj dodavatelsko-odběratelských vztahů. Bude vysvětleno, proč je důležité provádět průběžná hodnocení dodavatelů a co může bránit správnému hodnocení. Najdete zde, do jakých skupin lze dodavatele po hodnocení zařadit a na základě čeho, budou uvedena kritéria, dle kterých lze dodavatele hodnotit.

Ve čtvrté kapitole je pak realizována **analýza procesu nákupu a současného systému hodnocení dodavatelů**. Budou zkoumány jednotlivé části nákupního procesu od vzniku a rozpoznání potřeby podniku, přes objednávání, přejímku, případné reklamace až po hodnocení dodavatelů a následný audit. Na závěr kapitoly budou shrnuty všechny nedostatky, které budou zjišťovány v průběhu analýzy.

V kapitole „**Návrhy na zlepšení**“ budou podány návrhy, které by měly vést k eliminaci nedostatků zjištěných při analýze.

2 Charakteristika podniku

Předmětem mého zájmu se stal výrobní podnik se sídlem na Severní Moravě. Jedná se o společnost s ručením omezeným, majitelem tohoto podniku je zahraniční právnická osoba, jde tedy o soukromý podnik nefinančního charakteru.

Dle klasifikace CZ-NACE můžeme **činnost společnosti** zařadit do oblastí „Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení“ a „Výroba konstrukčních kovových výrobků“. Při výrobě je využíváno technologií obloukového svařování a to jak manuálního, tak i automatizovaného, pálení plazmou a lisování – využívány jsou lisy postupové, mechanické a hydraulické. lakování. V podniku jsou navrhovány i vyráběny vlastní nástroje na lisování.

Produkty jsou vyráběny v dvousměnném provozu sériové výroby. V celém závodě pracuje přibližně okolo 250 zaměstnanců.

Podnik je **certifikován** dle normy **ČSN EN ISO 9001**- Systémy managementu jakosti a normy **ČSN EN 14276-1** - tlaková zařízení chladicích zařízení a tepelných čerpadel (PED). Tyto požadavky plynou ze samotné podstaty výroby tlakových lahví. Každá nádoba musí být označena **značkou CE**. V posledních letech je zákazníky poukazováno také na vhodnost zavedení systému environmentálního managementu - certifikace dle normy ISO 14001.

Zákazníci podniku jsou různí, působící na tzv. B2B trzích (mezipodnikových trzích, nikoliv koneční spotřebitelé). Zákazníky jsou několik desítek malých odběratelů a přibližně deset větších stabilních zákazníků. Podnik dodává do firem v různých státech **Evropské unie**, ale také do **USA, Brazílie, Číny** či **Japonska**.

Předmět činnosti zákazníků je převážně výroba **kompresorů, vzduchotechniky, chladicích zařízení, tepelných čerpadel a hydrauliky**. Mezi zákazníky najdeme také podniky z oblasti **gastronomie** či **automotivu**.

Co se **dodavatelů** týče, jejich počet je stanoven v důsledku certifikace normou ISO 9001: **pro každou nakupovanou položku jsou stanoveni dva až tři aktivní dodavatelé**. Zhruba 70 % nákupního obrátu je tvořeno nákupem pro výrobu: materiálem – nízkouhlíková ocel ve svitcích a měděné trubky. Mezi další položky nákupu pro výrobu patří například

pomocné materiály, balicí materiál, služby jako lakování, manuální pájení, a podobně. Na všechny dodavatele je kladen požadavek certifikace – rovněž dle normy ISO 9001.

Dodavatele lze také rozdělit na **domácí** a **zahraniční**. Na seznamu dodavatelů najdeme přibližně **400 dodavatelů**. Z tohoto jich je asi **250 aktivních**. Z celkového počtu dodavatelů je asi **pětina** těch **zahraničních**, to znamená kolem 50. Zahraničních dodavatelů je sice početně o dost méně, ale významně se podílejí na obratu nákupu pro výrobu (pro představu tak 70 %).

Některé vstupy pro výrobu jsou zajišťovány **dodavateli**, kteří byli **určeni přímo zákazníkem**.

Některé dodavatele **nelze** jednoduše ze dne na den **nahradit**. Takový **dodavatel** je pak označen jako „**strategický**“. Mezi strategické partnery jsou řazeni také dodavatelé s kontrakty delšími než půl roku. Strategický je taktéž dodavatel, který, jak je zmíněno výše, byl určen zákazníkem.

Postavení podniku na trzích v Evropě se do nedávna dalo charakterizovat jako silné. Slabými či mírnými konkurenty jsou podniky v Itálii, Španělsku či Turecku. V poslední době jsou navyšovány dovozy konkurenčních produktů z Číny, jenž jsou následně v Turecku přebalovány, konkurence tedy roste.

3 Teoretická východiska práce s dodavateli

Jak tvrdí Nenadál (2006), v současnosti již prakticky nenalezneme organizaci, ve které není uskutečňován nákup. Dnes dokonce můžeme ve světě, především ve velkých podnicích, sledovat trend úzkého zaměřování na hlavní činnost (tzv. „Core Business“). Čím více je pak podnik zaměřen na své jádro podnikání, tím více činností musí být zajištěno externě a tím více se tedy zvyšuje význam nákupu v podniku.

Tato kapitola je zaměřena na **získání teoretických poznatků k nákupu a systémům hodnocení dodavatelů**. Využita bude především tištěná odborná literatura.

V kapitole budou obsaženy informace o nákupu a jeho cílech, o tom, jaké položky nákupu lze rozlišovat, jak může být vyřešena pozice nákupu v podnicích a jak lze proces nákupu strukturovat. Shromážděny budou rovněž poznatky k tématu hodnocení výkonnosti dodavatelů. Budete seznámeni s významem hodnocení dodavatelů, s kritérii, dle kterých lze dodavatele hodnotit a bude ukázáno, jak správně stanovit celkové ohodnocení dodavatele s následným rozřazením do skupin.

3.1 Nákup

Nákup můžeme charakterizovat jako proces, při kterém jsou obstarávány vstupy pro zajištění vlastní podnikatelské činnosti. Předmětem nákupu nemusí být jen materiál, ale také řízení zásob, doprava, skladování, kontrola jakosti, zpracování informací, informace, stroje, zařízení a mnoho jiných. V současnosti už nechápeme nákup jako pasivní činnost, kdy byly pouze obstarány vstupy na základě potřeb v ostatních částech podniku, ale jako činnost aktivní – například tvorba materiálového standardu již ve fázi předvýrobní.

3.1.1 Cíle nákupu

Cíle nákupu musejí být v souladu s celkovými strategickými cíli podniku. Následující cíle jsou zpracovány dle Tomka a Hofmana (1999).

1. Naplnění potřeb

Stejně jako u lidí i v podnicích, ať už výrobních, obchodních, nebo státních, vznikají určité potřeby. Úkolem nákupu je pak tyto potřeby uspokojit.

2. Snižování nákladů nákupu

Může nastat situace, kdy je pro určité období stěžejní snižování nákladů nákupu, ať už jde o nákup jako celek, nebo o jednotlivé nakupované položky. Ve snaze o snížení nákladů však musí být dohlíženo na to, aby nebyly porušeny cíle ostatní. Snižováním nákladů totiž **může docházet ke snižování kvality, růstu zásob či rizika.**

Náklady nákupu lze snižovat dvěma způsoby. Buďto nějakým způsobem dosáhneme **snížení ceny nakupovaného produktu**, nebo musí **klesnout náklady s nákupem spojené**, například pojistné, dopravné, a podobně.

3. Zvyšování jakosti nákupu

Kvalita nakupovaných produktů a služeb by měla být samozřejmostí. Použitím nekvalitního materiálu mohou vznikat v podnicích škody, neshodné produkty. Následkem jsou další náklady na opravy, přepracování či vyřazení neopravitelného produktu.

Zvyšování kvality nákupu souvisí se dvěma rozdílnými hledisky:

- zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kdy je usilováno nulovou úroveň vad,
- zvýšení jakosti může také znamenat zvýšení výkonu nakupovaného produktu (může dojít k nákupu substitutů či změně dodavatele).

Jako součást jakosti nákupu můžeme hodnotit i dodržení ostatních nákupních podmínek, jako je objednané množství, dodací lhůta, dodací servis a komunikaci.

4. Snižování rizika nákupu

Riziko nákupu je navyšováno klesající jakostí nakupovaných produktů. Jako Riziko však můžeme označit také situaci, kdy neplánovaná událost způsobí, že dříve vybraná varianta již není optimální vzhledem k cílům nákupu. Pro představu může jít o nedodržení specifikací, množství nebo podmínek.

Místo dodání nemusí být dodrženo díky zákazu vývozu ze země dodavatele, nebo nelze již dovážet to země nákupce. Včas odeslaná dodávka je zpožděna stávkou železničářů. Nedostupný servis způsobený likvidací dodavatele. Riziko ceny vyvolává spekulativní nákupy, čímž roste riziko nedostatku potřebných produktů.

5. Zvyšování flexibility v nákupu

Čím více je budoucnost nejistá, tím je zapotřebí flexibilnějšího plánování. Riziko a flexibilita spolu úzce souvisejí. Riziko je odhadováno s předstihem. Díky riziku lze rozlišit nákupní možnosti podle pravděpodobnosti a velikosti odchylky a předejít tak špatnému dosažení cílů.

Zajištění flexibility v nákupu za přítomnosti rizika znamená, že podniku zůstává dostatečný prostor pro přizpůsobení i po vzniku neplánované situace – prostor pro využití více nákupních příležitostí.

6. Veřejně prospěšné nákupní cíle

Tento nákupní cíl jistě není převažující. Ve světě je však stále více dbáno na ekologii, udržitelnost a sociální odpovědnost. V podnicích, které jsou v interakci s okolím, pak vzniká potřeba uspokojit také veřejně prospěšné cíle.

3.1.2 Předmět nákupu

Nakupované vstupy pro výrobu se mohou svými charakteristikami lišit (například mohou být třeba hmotné, nebo nehmotné), a proto je vhodné tyto vstupy pro potřeby podniku kategorizovat.

V průmyslových podnicích Lukoszová (1999) rozlišuje **sedm druhů nakupovaných průmyslových výrobků**.

1. Suroviny

Výrobky, například dřevo nebo zemědělské plodiny, které jsou dodávány v původním přírodním stavu. Pro suroviny je typické, že jsou regionálně koncentrovány (důsledkem jsou vyšší logistické náklady), jsou rozdílné svou kvalitou a obvykle jsou prostorově a objemově náročné.

2. Procesní základní materiály, meziprodukty

Výrobky, které musí být ještě opracovány, aby byly vytvořeny finální výrobky, nebo díly. Příkladem může být sklo či plast.

3. Doplnkový režijní materiál

Tyto produkty jsou využívány k zajištění výrobních i nevýrobních procesů. Režijní materiál je obvykle rozmanitý, většinou je zajišťován velkým množstvím dodavatelů a může

být významným zdrojem úspor. Pro představu, mezi doplňkový režijní materiál jsou zařazovány mazadla, kancelářské potřeby, apod.

4. Komponenty, díly, polotovary

Produkty, které jsou hotovy, další potřebná úprava je jen minimální, nebo jsou určeny k přímé montáži, jako například motory, ovladače apod. U jejich nákupu je kladen důraz na vymezení a plnění technických parametrů a kvality.

5. Zařízení

Jedná se o stroje, počítače, dopravní prostředky a podobné vybavení výrobních i nevýrobních pracovišť – vše je investičního charakteru. Zařízení je finančně náročné, které musí být spolehlivé a přesné, jsou sledovány pořizovací náklady ve vztahu k těm provozním a úspornost fungování.

6. Systémy

Opět jde o investiční položky, jako příklad můžeme uvést systémy informační, nebo výrobní linky. Jsou to kombinovaná, systémově propojená zboží, která jsou potřebná pro souvislý průběh procesů v podniku. Pořizovací náklady jsou obvykle vysoké, stejně jako transakční rizika.

7. Služby

Služba je produkt nehmotné povahy, která se obvykle jen nepřímo podílí na vytvoření finálního výrobku, přesto jejich význam stále roste. S nehmotností služeb je úzce spjata obtížná porovnatelnost a značná proměnlivost služeb.

3.1.3 Struktura procesu nákupu

U **nákupního procesu** podniku můžeme rozlišit jeho **dílčí činnosti**. V odborné literatuře lze najít hned několik možností, jak tento postup rozčlenit. Lukoszová (2004) uvádí **několik modelů nákupu** tak, jak byly postupem času vyvíjeny a popsány. Skupiny modelů jsou rozděleny na „**klasické modely**“ a „**modely nákupního procesu organizací konce 20. Století**“. Z těch klasických můžeme pro příklad uvést model Robinsona a Farise, jenž bude dále popsán, dále Ozanův a Churchillův pěti-faktorový model, Cordozův model nebo Shethův model. Mezi pozdější řadíme modely tzv. interaktivního proudu – dynamický a interakční model a modely induktivního teoretického proudu – model Woodsida a Vyase a Moelerův model.

Nákup v užším a širším pojetí – dle Grose a Grosové (2006) můžeme na nákup pohlížet z **užšího pohledu**, kdy se jedná o **získávání** vstupů pro podnikatelskou činnost, a z **pohledu širšího**, do kterého je zahrnut také fyzický tok – doprava, příjem a skladování, tedy zásobování.

Model dle Robinsona a Farise

Tento model je považován za základní model procesu nákupu. Autoři proces rozdělují do **osmi fází** tak, jak jsou na sebe navázány. Na nákup je v tomto modelu nahlíženo „z užšího pohledu“. Následující popis fází je zpracován dle Lukoszové (2004) a Grose a Grosové (2006).

1. Nález problému

Prvotním impulzem pro nákup je zjištění nějakého problému či potřeby v podniku, jejichž řešení spočívá v koupi zboží či služeb.

2. Základní údaje o potřebě

V této fázi je potřeba charakterizována základním způsobem, pomocí typu a množství nakupovaného produktu. U významnějších nebo složitějších položek obvykle dochází v podniku ke spolupráci útvaru nákupu s jinými útvary, ale i se zákazníky. Významnou pomoc může poskytnout také dodavatel.

3. Specifika výrobku

Základní požadavek již byl určen, nyní je zapotřebí detailněji stanovit technické parametry. Parametry mohou být určeny buďto absolutně – tyto požadavky musí být splněny všemi potencionálními dodavateli, nebo relativně – hodnoty v nabídkách jsou základnou pro výběr dodavatele.

4. Hledání dodavatele

Ve fázi vyhledávání dodavatelů je úkolem najít více potenciálních dodavatelů a získat o nich důležité a relevantní informace. Jde-li o nákup položky, která ještě předmětem nákupu nebyla, je tento proces významnější a náročnější.

Na druhé straně, také pro dodavatele je důležité, aby vyhledávali své další zákazníky. Dostat se na seznam hlavních dodavatelů by měl být jejich záměr.

5. Posuzování nabídek

Předmětem hodnocení mohou být informační materiály, ale také osobní jednání s dodavateli. Podnikem mohou být vyžadovány detailnější technické a marketingové návrhy, zvláště u finančně náročných položek.

Výsledkem této fáze je vyloučení nezpůsobilých dodavatelů a schválení okruhu možných obchodních partnerů, kteří jsou přizváni k dalšímu jednání.

6. Výběr dodavatele

Z okruhu schválených potenciálních dodavatelů jsou vybráni koneční dodavatelé. V útvaru nákupu je hodnocena způsobilost dodavatele dle stanovených kritérií a jejich vah.

V této fázi je obsaženo i rozhodnutí o počtu dodavatelů. Silná vyjednávací schopnost dodavatele není žádoucí. Dodavatele lze rozdělit do tří kategorií: **hlavní dodavatelé** – největší podíl na nákupu položky, **sekundární dodavatelé** – snaha zvyšovat podíl jejich produktů a **vedlejší dodavatelé** – úsilí partnerů uchytit se díky nízkým cenám.

7. Objednávka

V předposlední fázi je odběratelem vystavena formální objednávka s dohodnutými technickými parametry, termíny, množstvím, postupy případných reklamací, a podobně.

Jde-li o dlouhodobou spolupráci, mohou být zákazníkem upřednostňovány **objednávky souborné**, kterými lze dosáhnout administrativní úspory na vystavování objednávek.

8. Zhodnocení nákupu

V poslední fázi nákupu je **hodnocen výkon dodavatelů**. Hodnocení dodavatelů může probíhat na základě:

- a) dotazování konečných uživatelů,
- b) porovnávání skutečného a požadovaného plnění stanovených kritérií,
- c) porovnání skutečných a předpokládaných nákladů.

Přejímka

Jak bylo zmíněno výše, do procesu nákupu lze z širšího pohledu zařadit ještě přejímku zboží. Následující text o přejímce je zpracován dle Jelínka et al., (1987).

Při přejímce dodávky by měl odběratel podrobit nakoupené produkty všestrannému zkoumání, aby zjistil, zda odpovídají smluvním, předepsaným, nebo předpokládaným

požadavkům. Zvláštní význam prověřování dodávek by měl být kladen v případech, kdy přijímané produkty odběratel dále zpracovává.

Při přejímce je především prověřováno:

- zda zásilka není poškozena a došla v řádném stavu,
- zda bylo dodáno to, co bylo dohodnuto,
- zda doručené množství souhlasí s množstvím na přepravních dokladech a smlouvou,
- zda kvalita a provedení výrobků odpovídají specifikacím, smlouvě, normě,
- zda je dodávka výrobků plná,
- zda je použito správné značení výrobků.

Při přejímce je vhodné zaznamenávat také údaje o případných zpožděních.

Přejímka je ukončena rozhodnutím, zda dodané produkty odběratel schvaluje, nebo z nějakého důvodu odmítá.

Nedodání zboží, neshodné zboží, reklamace

Šlapota, Grabarczyk a Leták (2005) uvádí, že nedodržení požadovaných parametrů objednávky může být následně předmětem reklamací. Příčinami nedodržení parametrů objednávky jsou nejčastěji:

- nedodržení termínu dodávky (předčasná nebo opožděná dodávka),
- dodávka jiného než objednaného zboží (záměna zboží),
- kvalita, která neodpovídá specifikacím.

Cílem reklamace je pak zajištění bezchybnosti dodávek v budoucnu.

V případě reklamací je očekáván vstřícný přístup dodavatele a snaha vyřešit vzniklou situaci co nejdříve. Jsou-li vztahy mezi odběratelem a dodavatelem dobré, mohou být některé menší problémy řešeny osobně s důrazem na rychlou nápravu. U závažnějších případů musí být zboží reklamováno v souvislosti s vnitřním systémem kvality.

Někdy lze vadné produkty opravit s minimálními náklady, tyto produkty pak nemusí být přepravovány zpět k dodavateli a nedochází k prodlevám.

Množství reklamací by mělo být předmětem sledování a mělo by být promítnuto do hodnocení dodavatele. Počet reklamací, reakční doba a závažnost reklamací může být podnětem k zamítnutí dodavatele jako způsobilého. U méně častých nebo méně závažných nedostatků, nebo jedná-li se o klíčového dodavatele, lze těchto okolností využít při dalších cenových jednáních.

3.1.4 Umístění nákupu v podniku

Nákup v podniku může být prováděn centralizovaně, decentralizovaně, nebo kombinací těchto dvou přístupů, jak uvádí Capon (2004).

Centralizovaný nákup

V případě centralizovaného nákupu je dle Capon (2004) všechna nákupní činnost svěřena jednomu útvaru podniku. Tímto je podniku umožněn hromadný nákup, díky kterému mohou být podniku poskytnuty lepší ceny a také lepší služby. Centralizovaným nákupem je také zajištěna konzistentní úroveň a kvalita produktů pro celou organizaci, jsou snižovány administrativní náklady a náklady na dopravu.

Macurová (2010) uvádí navíc jako výhodu centralizace celkově nižší zásoby (a tím menší vázanost kapitálu v zásobách) a lepší předpoklady pro systematický výběr dodavatelů a práci s nimi. Naopak nevýhodu shledává možnou těžkopádnost objednávání z hlediska jednotlivých útvarů v podniku.

V podniku je obvykle centrální nákup zařazen do obchodního, či obchodně-ekonomického úseku, v určitých oborech je součástí výroby a někdy je vytvořena samostatná nákupní divize.

Decentralizovaný nákup

Je-li nákup v podniku decentralizovaný, za každý útvar podniku je rozhodováno o potřebách a objednávkách samostatně. Tento způsob nakupování je méně byrokratický. Decentralizovaný nákup může být efektivnější než centralizovaný v případě, že se jedná o divize či útvary velkých podniků nakupujících od místních dodavatelů.

V decentralizovaném nákupu shledává Macurová (2010) tyto nevýhody: velké rozptýlení činností při volbě dodavatelů a objednávání, obtížnost převádění volných zásob mezi útvary a celkové navyšování pojistných zásob podniku

Kombinovaná forma organizace nákupu

Je-li v podniku uplatňována kombinace centralizovaného a decentralizovaného nákupu, pak nákup položek běžně nakupovaných (často s relativně nízkou hodnotou) je zajišťováno jednotlivými útvary podniku. Centrálního nákupu je využito u relativně dražších či strategických položek nákupu. Centrální nákup může být prováděn představenstvem podniku nebo k nákupu určeným útvarem.

Macurová (2010) doporučuje centralizovat činnost volby dodavatelů, nákup strategických materiálů a tvorbu metodiky řízení zásob, naopak decentralizovat nákup běžných materiálových položek.

3.2 Portfolio dodavatelů

Macurová (2010) uvádí **dvě strategie při volbě počtu dodavatelů**. Strategii dodavatelského vějíře a strategii významných dodavatelů. U obou strategií můžeme nalézt jak výhody, tak nevýhody.

Při volbě **strategie dodavatelského vějíře** je v podniku pro **každou položku** stanoveno **více dodavatelů**.

Výhodami této strategie je konkurenční prostředí, díky kterému lze snižovat ceny dodávek a možnost vybrat z dodavatelů toho nejlepšího. Velkou výhodou je i minimalizace rizika v případě potíží u dodavatelů.

Nevýhodou je, že větší počet dodavatelů může vést ke větší variabilitě nakupovaného produktu, a výsledkem může být různá kvalita vlastní produkce. Pravděpodobnější jsou také menší dávky a z toho plynoucí častější objednávání.

U **strategie jediného dodavatele** – „Single Sourcing“, musí být dodavatel vybrán důkladně a musí být prověřen. Strategie jediného dodavatele je založena na dlouhodobých vztazích a jsou jí snižovány celkové náklady na nákup. Nevýhodou je silné monopolní postavení dodavatele.

Macurová (2010) rovněž uvádí kritéria pro redukci počtu dodavatelů, která je nutno zvažovat:

- úplné náklady nákupu (tzn. všechny relevantní náklady – př. náklady na výběr dodavatelů, objednávání, náklady na dopravu, komunikaci, atd.),
- rizika nákupu,
- schopnost v řízení nákupu (případě mnoha dodavatelů).

3.3 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

3.3.1 Význam a bariéry hodnocení dodavatelů

V hodnocení výkonnosti dodavatelů Nenadál (2006) spatřuje tyto významy:

- výkonnost a trvalá schopnost vlastního podniku vyhovět stále se měnícím požadavkům je podstatně závislá na výkonnosti dodavatelů hmotných i nehmotných vstupů;
- výsledky vhodně vytvořeného systému hodnocení dodavatelů mohou být dobrými podklady pro odhalování příležitosti ke zlepšování dodavatelů, případně pro přijetí prevence proti zhoršování docíleného stavu;
- sledováním vývoje ukazatelů výkonnosti můžeme zpozorovat zvyšující se, nebo snižující se, výkonnost dodavatele;
- výsledky lze využít při rozhodování o dodavatelích u dalších zakázek;
- v praxi se často stává, že výsledky hodnocení se podílejí na budoucí optimalizaci celkových nákladů;
- možnost motivace dodavatelů prostřednictvím veřejného uznání těm nejlepším dodavatelům (dle výsledků hodnocení);
- výcvik zaměstnanců obou organizací v užívání statistických nástrojů, sběru, vyhodnocování a interpretaci dat;
- sjednocení zájmů, činností a komunikace podnikových útvarů, ve kterých se mohou shromažďovat data potřebná k posouzení schopností dodavatele;
- objektivní měření výkonnosti snižuje riziko unáhlených rozhodnutí v případě náhodného selhání jinak dobrého dodavatele.

U hodnocení dodavatelů dle Nenadála (2006) lze narazit na následující bariéry.

- U malých a středních podniků se často stává, že postup pro hodnocení dodavatelů není dokumentován. Odpovědný zaměstnanec pak provádí hodnocení pouze na základě svých zkušeností a nepsaných pravidel. Takovéto subjektivní hodnocení se může v čase měnit. Problém vzniká i v případě, kdy z nějakého důvodu musí hodnocení provést jiná osoba. Tato hodnocení pak v čase nejsou objektivní pro další zpracování.

- Zachovávání již nepotřebných, v minulosti využitých, rozsáhlých souborů dat, jenž mohou být využity k jiným účelům a vést k omylům.
- Přehnané požadavky na tempo zpracování a prezentování informací o aktuální výkonnosti dodavatelů, které se mohou projevit na přesnosti, platnosti a objektivitě.
- Nedostatek pravomocí hodnotícího k razantnímu jednání u prokazatelně nízké výkonnosti dodavatele. Může se stát, že podnik, nebo zákazník podniku trvá na určitém dodavateli z různých důvodů.
- Nedostatečné sdílení informací v organizaci. Zpracovávající pro objektivní hodnocení dodavatelů potřebuje informace nejen z nákupu, ale i z ostatních útvarů. Zpracovávajícímu by ostatní zaměstnanci měli podávat všechny informace, i takové, které se zprvu mohou zdát nevýznamné. Z dlouhodobého hlediska se mohou stát významnými.
- Opožděné zpracovávání a předkládání výsledků hodnocení – špatně zvolená frekvence. Při častých dodávkách během celého roku je hodnocení jednou ročně nedostačující – dá se hovořit již o zpracování historických dat, která nejsou aktuální. Příčinou této bariéry mohou být nedostatečné zdroje.
- Nezájem managementu o výsledky hodnocení. Následkem může docházet k demotivaci zaměstnance, který může časem své povinnosti začít zanedbávat.

3.3.2 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Vybírat a hodnotit dodavatele lze dle mnoha různých kritérií. Tomek a Vávrová (2007) například uvádějí kritéria kvality, nákladů, dodavatelské spolehlivosti, technických schopností, komunikace, dodavatelského servisu a ostatních.

Gros a Grosová (2006) rozlišují i další kritéria, která lze obecně rozdělit na sedm hlavních oblastí: finanční stav, perspektiva vývoje dodavatele, logistické služby, výrobní možnosti dodavatele, informační systém, celkové náklady a platební podmínky a kvalita.

1) Finanční stav

Finanční stav dodavatele je pro podnik důležitý z hlediska **možnosti dlouhodobé spolupráce**. Informace o situaci dodavatele je možno získat z výročních zpráv. Za vhodnou informaci lze považovat také strukturu, počet a velikost zákazníků a vývoj podílu na trhu.

2) Perspektivnost budoucího vývoje

Jde o **schopnost dodavatele v budoucnu přijmout a naplnit požadavky** při zlepšování užitečných vlastností produktů nebo při vývoji produktů nových.

Je tedy sledováno, zda je u dodavatele vedena výzkumná a vývojová základna, zda jsou v podniku dodavatele zavedeny systémy pro podporu tvůrčí činnosti jeho zaměstnanců a zda dodavatel spolupracuje s univerzitami či jinými výzkumnými institucemi.

3) Logistické služby

Čím více je v systémech řízení hmotných toků uplatňován princip tahu, tím větší požadavky jsou kladeny na logistické služby dodavatelů. V mnoha odvětvích patří tato kritéria již k rozhodujícím. Jedná se např. o:

- lokalizaci dodavatelů,
- dodací lhůty,
- dobu vyřízení objednávek,
- kompletnost dodávek,
- rychlou reakci na neobvyklé požadavky,
- balení produktů,
- schopnost dodávat JIT (právě včas)
- a další.

4) Výrobní možnosti dodavatelů

Zájmem odběratelské organizace je spolehlivost dodavatele jako výrobce. Takto posoudit dodavatele lze podle:

- výrobní kapacity a stupni využití zařízení,
- počtu výrobních jednotek,
- úrovně výrobního zařízení,
- stavu výrobního zařízení a režimu údržby.

5) Informační systém dodavatele

S rozvojem technologií pro komunikaci narůstá význam informačních systémů a jejich napojení na externí systémy komunikací.

6) Pořizovací náklady a platební podmínky

Tato kritéria patří k těm nejvýznamnějším. Jde o:

- cenu,
- očekávaný cenový vývoj,
- vývoj nákladů dodavatele,
- podíl režijních a přímých nákladů,
- splatnost faktur,
- slevy.

7) Kvalita

Kritérium kvality by mělo být splněno každým dodavatelem. U mnoha kvalitativních ukazatelů není možno zajistit jejich stoprocentní plnění v důsledku náhodných vlivů. Z tohoto důvodu se používá jednoduchých ukazatelů pro měření kvality, jako např. procentuální podíl neshodných dílů z celkového dodaného množství.

Hodnoceny jsou také případné přímé důsledky neshodných dodávek na výkonnost odběratelské firmy (např. časové ztráty), dosavadní vývoj dodavatele v oblasti jakosti, systém řízení kvality, a zda je dodavatel certifikován dle požadavků norem ISO či jiných.

3.3.3 Stanovení celkového bodového hodnocení dodavatele

Dle Macurové (2010) je výsledné ohodnocení dodavatele stanoveno váženým součtem dílčích ohodnocení kritérií. Celkové ohodnocení je tedy vypočteno dle vzorce:

$$H_j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot h_i \quad (3.1)$$

kde

H_j – celkové ohodnocení j-tého dodavatele,

h_i – dílčí ohodnocení i-tého kritéria j-tého dodavatele vyjádřené v bodech,

v_i - váha i-tého kritéria.

Úrovně plnění kritérií

Pro každé kritérium je dle Macurové (2010) stanovena bodovací stupnice, ve které musí být definováno slovní vyjádření každé možné úrovně plnění, musí být stanoveny počty bodů pro každou tuto úroveň a komentář ke způsobu výpočtů případných ukazatelů.

Názorný příklad bodové stupnice uvádí Gros a Grosová (2006) v 3.3 Bodovací stupnice. Zdroj: Gros a Grosová (2006), str. 65. Hodnotících stupnic však může být více. Například může být stanoven lichý počet úrovní plnění ukazatele (kritéria), plnění pak může být následující: velmi dobré (5 bodů), dobré (4 body), neutrální (3 body), přijatelné (2 body) a špatné (1 body). Chceme-li lépe postihnout přednosti jednotlivých variant výběru, lze využít stupnice s větším rozpětím (např. 1, 5, 9, 13). Bodově lze ohodnotit i plnění, o kterém lze rozhodnout jako „vyhovuje – nevyhovuje“.

3.3 Bodovací stupnice. Zdroj: Gros a Grosová (2006), str. 65.

ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje úplně
počet bodů	1	2	3	4

Pořadí důležitosti kritérií

Kritéria stanovená pro hodnocení dodavatelů **nemusí mít** pro hodnotící podnik **stejnou důležitost**. Jak tvrdí Gros a Grosová (2006), v takovýchto případech je zapotřebí **určit pořadí důležitosti kritérií**.

Gros a Grosová (2006) dále uvádějí **několik způsobů, jak pořadí určit**.

- Lze ustanovit výběrovou komisi složenou z odborníků, kteří jsou schopni systémově posoudit důležitost kritérií, a každý z nich se vyjádří k pořadí důležitosti kritérií. Liší-li se jednotlivé názory, pro konečné stanovení pořadí kritérií může být použito průměrné pořadí kritérií.
- Pokud je kritérií pro hodnocení více, může být určování pořadí dosti náročné. Je pak vhodné využít pomůcky „**trojúhelník párů**“, ve kterém jsou srovnávány navzájem vždy jen 2 kritéria. U všech možných kombinací párů jsou páry porovnány, a je označeno to významnější. Následně jsou počty preferencí pro jednotlivá kritéria sečtena a stanoveno pořadí. V případě stejného počtu preferencí u více kritérií, bude rozhodnuto o pořadí těchto kritérií dle jejich vzájemného hodnocení.
- Je určeno několik hodnotitelů, kteří přiřazují kritériím určitý počet bodů ze stobodové škály. Zprůměrováním přiřazených bodů tak lze získat relativní hodnocení kritérií.

Párové porovnávání lze jednoduše zachytit například v tabulce. Vhodnou tabulku pro zaznamenávání najdeme v publikaci Fotra a Švecové (2010) – viz 3.3 Tabulka pro zjišťování preferencí kritérií u metody párového srovnávání. Zdroj: Fotr, Švecová a kol. (2010).

Přidělování preferencí podle uvedeného schématu probíhá následovně: hodnotitel u každé dvojice kritérií rozhodne, zda je důležitější kritérium v řádku nebo ve sloupci. Jestliže je upřednostňováno kritérium v řádku, je zapsáno „1“, jestliže kritérium ve sloupci, zapíše se „0“. Počet preferencí je dán součtem jedniček v řádku a nul ve sloupci daného kritéria.

3.3 Tabulka pro zjišťování preferencí kritérií u metody párového srovnávání. Zdroj: Fotr, Švecová a kol. (2010)

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	...	K _n	Počet preferencí
K ₁		1	0	...	1	
K ₂			0	...	0	
K ₃					...	
...						
K _{n-1}					1	
K _n						

Váhy kritérií

Metod, jak stanovit váhy kritérií, je mnoho. V publikaci Fotra, Švecové a kol. (2010) je jich uvedeno několik a jsou rozdělena na metody přímého stanovení vah kritérií, metody založené na párovém porovnávání, metodu postupného rozvrhu vah a stanovení vah kompenzační metodou.

Macurová (2010) uvádí příklad rozvržení vah, jejichž součet je roven jedné (př.: kvalita - 0,35; index dodržení ceny – 0,2; podíl dodávek včas a úplných – 0,35; úroveň technické spolupráce – 0,1).

3.3.4 Klasifikace dodavatelů

Zkvalitnění výběru dodavatelů může být dosaženo jejich dlouhodobým sledováním a hodnocením. Na základě informací získaných z hodnocení dodavatelů pak podle Grose a Grosové (2006) lze rozdělit dodávající až do čtyř skupin: P, Q, R a S.

Skupina P – naprosto spolehlivý dodavatel

Dodavatelům ve skupině P je možno zcela důvěřovat ve všech ohledech. Je dodržována kvalita, velikost a úplnost dodávek. U produktů těchto dodavatelů postačí vykonávat jen namátkovou kontrolu.

Těchto dodavatelů zatím nebývá mnoho, ale podíl těchto dodavatelů by měl časem narůstat.

Skupina Q – průměrní dodavatelé

Průměrní dodavatelé jsou nejčetnější skupinou. U dodavatele je pozorováno náhodné kolísání kvality a jeho ostatních schopností zajišťování dodávek a je zapotřebí provést kvantitativní i kvalitativní přejímku u každé dodávky.

Takovéto dodavatele je nutné neustále kontrolovat, je vhodné je vystavit tlaku ke zlepšení jejich výkonu.

Skupina R – rizikovní dodavatelé

Skupina rizikových dodavatelů často neplní požadavky na kvalitu, množství, termíny apod. U jednotlivých dodavatelů zařazených do skupiny R musí dojít k nápravě v zákaznickem předem stanoveném termínu. Pokud se tak nestane, je tento podnik jako dodavatel podniku vyloučen.

Skupina S – nespolehliví dodavatelé

Jedná se o dodavatele, kteří jsou pro daný podnik nepřijatelní.

3.4 Vývoj dodavatelsko-odběratelských vztahů

Stejně jako se vyvíjí prostředí kolem nás, vyvíjí se i proces nákupu. Nenadál (2006) ve své knize popisuje vývoj nákupu. V době socialistické centrálně plánované ekonomiky, kterou charakterizuje silná nedůvěra k dodavatelům, byli dodavatelé chápáni téměř jako někdo, kdo chce podniku uškodit. Nákup byl omezen pouze na pořízení potřebných produktů a služeb.

Počátkem devadesátých let dvacátého století se však situace začala měnit díky normám řady ISO 9000. Odběratelskými podniky zavádějící systémy managementu jakosti, se zájmem o certifikaci dle normy ISO 9001, musely být dodrženy alespoň minimální požadavky na nákup. V podnicích se začaly uplatňovat procesy jako hodnocení a výběr dodavatele, optimalizace procesů ověřování shody dodávek a vedení dokumentace

k dodávkám. V systémech managementu jakosti dle ISO 9001 je silně upřednostňována jakost dodávaného produktu, aniž by byla věnována pozornost vztahům s dodavateli.

Ve světě můžeme pozorovat vývoj vztahu k dodavateli už přímo k partnerství s dodavateli. Výsledkem partnerství by měl být rozvoj vztahů mezi odběrateli a dodavateli, kterým je následně zvyšována hodnota jak pro dodavatele, tak pro odběratele. Partnerství je věnována podkapitola normy ISO 9004, nejlepším zdrojem pro rozvoj partnerských vztahů je však koncepce TQM, v Evropě reprezentována především modelem EFQM – Model Excellence.

V ČR přijaté normě ČSN EN ISO 9004 je partnerství s dodavateli rozvíjeno. Obsahem normy je podkapitola nazvaná „Dodavatelé a partnerství“. Přesto jsou zatím u nás programy partnerství zavedeny pomálu.

4 Analýza systému práce s dodavateli

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu nákupního procesu se zaměřením na analýzu procesu průběžného hodnocení dodavatelů. Konkrétněji se bude jednat o dodavatele pro výrobu mimo dodavatele energie. Ke konci kapitoly budou poznatky z těchto analýz shrnuty.

Při rozhovoru s kompetentním zaměstnancem podniku byly diskutovány nedostatky v podniku, mezi nimi i stávající **systém hodnocení dodavatelů** - je nedostatečný a zcela subjektivní. Již v minulosti bylo na tento problém poukázáno zákazníky, když prováděli v podniku audit. Výsledkem bylo **výrazné snížení bodů** při hodnocení podniku jako dodavatele. **Předmětem analýzy** bude tedy ucelený nákupní proces a **hodnocení dodavatelů** jako **objekt stěžejní**.

Nový systém hodnocení dodavatelů by tedy měl vést k objektivnějšímu, poctivějšímu hodnocení a eliminaci lidského faktoru při výběru. Výsledkem by měl být výběr spolehlivějších a výkonnějších dodavatelů a jejich zlepšování.

Informace pro analýzu této diplomové práce jsou získány na základě **rozhovorů** s pověřeným zaměstnancem podniku, dále jsou využity data a postupy z předložených **podnikových dokumentů** a **poznatky z předchozích kapitol této diplomové práce**. Z důvodu **požadavku** podniku **zůstat v anonymitě** nejsou tyto dokumenty přiloženy ani odkazovány (pro případ možného zjištění, o který podnik se jedná, a následného ohrožení know-how podniku).

Všechna dokumentace podniku, daná mi k dispozici, je opatřena názvem a specifickým podnikovým kódem pro dokumenty, je vedena v anglickém jazyce, je stejně strukturována, tam, kde je to vhodné, jsou použity vývojové diagramy.

V podniku je zaveden jednotný systém plánování podnikových zdrojů - systém „SAP“.

4.1 Analýza procesu nákupu

Nakupované položky rozlišované za celý podnik

Při rozhovorech s pověřeným zaměstnancem podniku jsem se zajímala o to, které kategorie produktů jsou v podniku rozlišovány. Společnými silami jsme nakupované položky rozdělili do 6 kategorií:

- výrobní nákup,
- nákup strojů a náhradních dílů,
- nákup režijního materiálu,
- doprava,
- energie,
- nákup služeb.

Byla položena rovněž otázka, jak se tyto kategorie podílí na celku nakupovaných položek. Odhad zaměstnance je, že zhruba 70% nakupovaného objemu je tvořeno výrobním nákupem, 10% se podílí energie, 8% doprava a 3% nakupované služby. To je v celku 91 %. Na nákup strojů a náhradních dílů a nákup režijního materiálu zůstává 9 % z celkového objemu nákupu.

Nakupované položky pro výrobu

Výrobní nákup lze dále rozdělit takto:

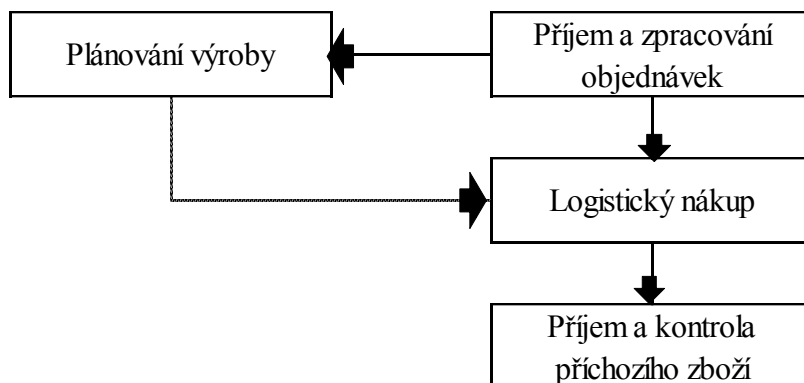
- materiál, výrobní režijní materiál,
- díly,
- práce, služby
- doprava.

Formy nákupu v podniku

V podniku je rozlišován **nákup logistický** a **nákup strategický**.

V rámci této analýzy se nebudeme zabývat strategickým nákupem, neboť jeho předmětem je nákup strojů, zařízení, výpočetní techniky a jiných dlouhodobých vstupů, nákup energie, nákup služeb (část nakupovaných služeb spadající pod položky nakupované pro výrobu ovšem ano). Naopak předmětem našeho zájmu bude nákup logistický.

Pod pojmem „Logistický nákup“ chápeme výrobní podproces, kterým jsou **převáděny požadavky** na suroviny, komponenty, výrobní spotřební materiály a produkty pro činnost údržby **do nákupních objednávek**. Proces nákupu začíná již přijetím zákaznických objednávek, od kterých se podnikové potřeby odvíjí. Tyto relace jsou zobrazeny v obrázku 4.1 – Logistický nákup.



Obrázek 4.1- Logistický nákup

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových materiálů.

4.1.1 Příjem a zpracování objednávek zákazníků (předpovědi poptávky)

Pro příjem prodejních objednávek (nebo předpovědí poptávky) je v podniku zaveden **samostatný dokument „Přijem a zpracování objednávek“**, kterým má být zaručeno, že v přijatých objednávkách:

- všechny požadavky jsou formulovány zcela a jednoznačně,
- všechny tyto požadavky jsou realizovatelné,
- jsou vyřešeny prvky, lišící se od prvků uvedených v rámcových smlouvách a cenových nabídkách,
- a jsou kontrolovány a zaznamenány všechny změny a postoupeny příslušným funkcím.

Odpovědný za příjem a zpracování objednávek je plánovač výroby.

Náplní práce výrobního plánovače je kontrolovat, zda jsou požadavky na produkty dle přijatých objednávek (či prognóz) jasně vloženy do podnikového systému, a zda jsou tyto produkty uvolněny do výroby. U schválených produktů plánovač výroby kontroluje cenu a ostatní parametry dodání a vkládá do systému. Následně na základě plánování výroby a SAPu

je zkontrolována dostupnost produktů a vydáno „Potvrzení o dodávce“. Potvrzení o dodávce je podkladem pro následné plánování výroby a logistický nákup.

4.1.2 Logistický nákup

Nákup pro výrobu je řízen dle podnikového dokumentu „**Logistic buying**“, tedy „**Logistický nákup**“. Tímto dokumentem má být zajištěno, že proces nákupu proběhne tak, aby zakoupené produkty splňovaly všeobecně předpokládaná nebo povinná očekávání, a aby informace o objednatelce byly zcela a jednoznačně předány dodavateli. Všechny tyto produkty musí být nakoupeny od **certifikovaných dodavatelů!**

Zvláštní pozornost je věnována nakupovaným **produktům**, ze kterých jsou **dále vyráběny tlakové nádoby**.

Funkce **logistického nákupu** je vykonávána plánovačem výroby **v rámci** funkce **výroby**. Plánovač výroby je tedy odpovědný řediteli závodu, kterému zasílá připravené objednávky ke schválení.

4.1.2.1 Průběh Logistického nákupu

Plánovač výroby dvakrát týdně na základě a za pomoci podnikového systému vystaví seznam produktů, které je nutno objednat. Následně je nutno stanovit požadované množství produktů a zkontrolovat zda existuje rámcová smlouva. Pokud je cena nakupovaných produktů známa, plánovač výroby vystaví nákupní objednávku.

Jestliže cenové údaje známy nejsou, **podnikovým nákupčím** je vystavena žádost o cenovou nabídku a ta je zaslána dodavateli/dodavatelům ze **seznamu schválených dodavatelů**. Přijaté cenové nabídky jsou shromažďovány a vyhodnocovány, je-li potřeba, jsou vedena jednání o cenách a dodacích podmínkách. Dodavatel je stanoven na základě ceny, kvality a dodacího termínu. Nákupčí zvolenému dodavateli vystaví nákupní objednávku dle nabídky.

Vystavená objednávka musí být schválena a podepsána ředitelem závodu. Jestliže ředitel závodu objednávku schválit nemůže (např. z důvodu nepřítomnosti), je objednávka schválena některou z určených osob: vedoucím provozu, technickým ředitelem, finančním ředitelem nebo generálním ředitelem.

Schválenou a podepsanou objednávkou pak plánovač výroby zasílá dodavateli. Od dodavatele je požadováno potvrzení objednávky.

Pořizované produkty dodané včas jsou určeny k příjmu do skladu. Pokud je dodávka opožděna, je nutno dodávku sledovat a popřípadě stanovit požadovaná opatření.

4.1.3 Přejímka dodaných produktů

Přejímky došlé dodávky se účastní skladník podniku a kvalitář/ka.

Nejdříve skladník přijímá dodávku a zapisuje potřebné údaje do formuláře „Přehled čísel a lotů příchozích dílů“ (viz příloha 1) a do podnikového systému SAP. Následně zkontroluje a zaznamená stav dodávky z hlediska jakosti kvalitářka. V systému SAP je stanoveno, jakých požadovaných parametrů mají produkty dosahovat a jaké množství má být zkontrolováno. Kontroluje se například tloušťka, šířka, hmotnost a tvrdost vzorku plechu a zda není plech korozivní.

Shodné produkty jsou označeny **zeleným kolečkem**, což znamená, že produkty jsou uvolněny pro výrobu. **Neshodné produkty** jsou označovány **kolečkem červeným**.

U přejímky plechu je současně kontrolován způsob a zajištění podmínek během přepravy. Je kontrolováno uložení v přepravním vozidle a ochrana plechu během přepravy před vlhkem.

Nevyhovující doprava a **neshodné produkty** označené červeným kolečkem jsou **předmětem reklamace**. Reklamován je i **rozdíl mezi množstvím** reálně dodaným a množstvím uvedeným na dokladu, chybné **značení** nebo **chybějící atest**.

Současnou **slabinou přejímky** je fakt, že příjemky z podnikového systému SAP **neposkytují dostatečné informace** o minulých přejímkách, např. není uvedeno, jestli byly produkty přijaty se zpožděním.

4.1.4 Vyřizování dodavatelských reklamací

Postup definovaný v dokumentu „**Supplier complaints handling**“, čili „**Řízení dodavatelských reklamací**“ je využíván při příjmu produktů (ať od externích dodavatelů, či interních útvarů), u kterých byla zjištěna odchylka od požadovaného stavu.

Tímto dokumentem má být zajištěno efektivní řešení reklamací, zjištění kořenových příčin odchylek a přijetí opatření ke zlepšení.

Typické neshody, které jsou nejčastěji předmětem reklamací vůči dodavatelům, jsou rozměrové neshody produktů (největší podíl na reklamacích), vadný materiál – povrchové vady materiálu a rez. Reklamováno, avšak méně často, je špatné balení a špatné pájení.

Žádost o odchylku

Jestliže byly dodány neshodné produkty, může dodavatel podat „**žádost o odchylku**“. O povolení odchylky může žádat jen **výjimečně** a podat ji **pouze v případě**, kdy považuje své produkty za použitelné. **Nikdy není schválen dvakrát jeden, ten samý problém!**

Žádost o odchylku se vztahuje rovněž na vlastní výrobu, vlastní výrobky. Stejnou žádost o odchylku může podnik využít **vůči svým zákazníkům**.

Vliv nekvalitních nebo opožděných dodávek na výrobu

V podniku se nestává, že by kvůli opožděným dodávkám musela být přerušena výroba. V případě, že by se tak ale stalo, byly by vyčísleny náklady a předepsány dodavateli k úhradě. U dřívějších dodávek se může stát, že pro dodávku nebude ve skladech volné místo a vzniknou dodatečné náklady na uskladnění. Tento problém by byl předmětem jednání s dodavateli.

Ke kontrole dodávky a jejich požadovaných parametrů dochází u přejímky.

Pokud **lze zjistit odchylku** od požadovaných parametrů **při přejímce**, a neshodný produkt projde kontrolou, vzniklými dodatečnými náklady je zatížen podnik. (Ale i v tomto případě je možné pokusit se vzniklý problém řešit s dodavatelem).

Jestliže **odchylku nelze zjistit** při přejímce, ale až při testu kvality finálního výrobku, musí vzniklé náklady na neshodný produkt uhradit dodavatel.

Příklad při přejímce nezjistitelné odchylky: Je nakupována práce - pájení spojů – pro tlakové nádoby. Pájený spoj může při pájení prasknout - tato vada ale není okem viditelná a projeví se až u výstupní kontroly – tlakového testu. U tlakového testu je zjištěno problémové místo a dle něj identifikován dodavatel.

4.1.4.1 Postup reklamace

V případě, že je kvalifikátorem nebo skladníkem rozpoznán odchylující se produkt, o odchylce musí být informován inženýr kvality.

Inženýr kvality (je-li třeba spolu s týmem) musí problém vyhodnotit a stanovit požadovaná opatření, projednat událost s dodavatelem a informovat o stavu útvar logistického nákupu a účetní. Dodavateli je dočasně pozastavena platba, a je-li potřeba, je vystavena nová objednávka.

Inženýrem kvality je vydána písemná reklamace s přesným popisem problému a požadovaným nápravným opatřením. V případě cenové nápravy je informován účetní a po obdržení dobropisu je faktura zaplacená. U jiných nápravných opatření je sledován průběh reklamace. V obou případech dodavatel musí vyplnit formulář „8D“ – postup řešení problému – viz příloha 2. Realizace nápravného opatření je ověřena při následném auditu u dodavatele. Jsou-li nápravná opatření uskutečněna, reklamace je tak uzavřena. Není-li reklamace uzavřena, je spolupráce s dodavatelem ukončena, v nejhorším případě je spor řešen právní cestou.

4.2 Stanovení počtu dodavatelů

V podniku je uplatňována zásada, díky které musejí být na nakupované produkty určení vždy minimálně 2 dodavatelé. Tito dodavatelé jsou pak rozděleni na většinové a menšinové vzhledem k určité položce. V praxi to znamená, že jeden, hlavní dodavatel dodává přibližně 90 % nakupované položky, druhý dodavatel kolem 10% nakupované položky.

Na otázku, kolik je zhruba nakupovaných položek, mi pověřený zaměstnanec buďto nechtěl, nebo nedokázal odpovědět. Byla mi sdělena jen informace o počtu dodavatelů – momentálně 400 vedených dodavatelů, z toho 250 dodavatelů aktivních.

4.3 Analýza systému hodnocení dodavatelů

Prvotní nákup v podniku není ošetřen **žádným speciálním dokumentem**. V případě nových produktů nutných pro výrobu nákupčí vybírá potenciální dodavatele **dle referencí** ostatních podniků, **nebo** sám vybere dodavatele za **pomocí internetu**. Jedná-li se o tlakové nádoby, je nutno provést u potenciálního dodavatele **zákaznický audit**.

Postup pro **výběr** a **schvalování** nových dodavatelů a **průběžné hodnocení dodavatelů** je řízeno dle podnikového dokumentu „Vendor rating & Approval“ – „Schvalování a hodnocení dodavatelů“.

4.3.1 Výběr a schválení nového dodavatele

V případě **prvního nákupu** od nového dodavatele je potřeba, aby **nákupčí zkontroloval a potvrdil** cenu, specifikace, kvalitu, dobu dodání a také tržní reference. **Povinnou podmínkou** pro schválení dodavatele je **certifikát dle normy ISO 9001**. Po splnění podmínek je dodavatel zaveden do systému hodnocení dodavatelů.

Pokud není dodavatel systémem označen jako zamítnutý, **plánovač výroby** vystaví omezenou **zkušební objednávku**. Po vyřízení objednávky nákupčí a plánovač výroby zhodnotí dodavatele. **Novým dodavatelům** by měla být věnována **zvláštní pozornost**.

4.3.2 Průběžné hodnocení dodavatelů

4.3.2.1 Postup hodnocení dodavatelů

- 1) Nákupčí nebo plánovač výroby je povinen jednou za kvartál upravit seznam dodavatelů. V aktualizovaném seznamu musí být zahrnuti dodavatelé stávající i noví.
- 2) Nejméně každé 3 měsíce plánovač výroby aktualizuje seznam stávajících dodavatelů, ohodnotí jejich výkony přidělením bodů, zapíše počet reklamací za hodnocenou dobu, uvede datum hodnocení a uloží na stanovené místo.
- 3) Úkolem nákupčího a ředitele závodu je zhodnotit výsledky hodnocení. Výsledným formulářem jsou určení schválení dodavatelé. Na základě přiděleného ohodnocení je pro každého dodavatele přijato příslušné opatření.
- 4) Plánovač výroby informuje dodavatele o dosažených výsledcích a jejich důsledcích.

4.3.2.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je prováděno jednou za 3 měsíce ve formuláři „**Vendor rating**“ v prostředí tabulkového procesoru **Microsoft Excel** – viz příloha 3. V minulosti bylo hodnocení prováděno jen 2x ročně.

Dodavatelé jsou hodnoceni na základě **osmi kritérií**. U **šesti z kritérií** lze získat body v rozmezí **0 – 10 bodů**, u předposledního kritéria je hodnoceno zda-li ano, či ne, a v posledním případě lze body pouze ztratit.

Dosažené hodnocení lze získat rovněž v **rozmezí 0 – 10 bodů**. Výsledným dosaženým hodnocením je dodavatel zařazen do jedné ze **čtyř kategorií**:

- A: 8 – 10 bodů: schválený dodavatel,
- B: 7 – 8 bodů: stále schválený dodavatel, avšak s požadavky k nápravě,
- C: 6 - 7 bodů: vyhýbání se dodavateli, odběr pouze v naléhavé situaci,
- D: méně než 6: zamítnutý dodavatel, zákaz vystavování objednávek.

V hlavičce formuláře je nastaven výpočet podílu dodavatelů zařazených do jednotlivých kategorií. Lze tak vyčíst rychlou informaci o tom, jaký podíl dodavatelů připadá do jednotlivých skupin A, B, C a D.

Ve formuláři (v jednom souboru) jsou vedeni a hodnoceni všichni dodavatelé najednou. Dodavatelé jsou v seznamu rozdělení dle předmětu svého prodeje. Jsou rozlišení dle toho, zda prodávají **produkty, služby, nebo dopravu**.

Součástí formuláře je také kolonka u každého dodavatele pro důležitou **poznámku**, například že se jedná o strategického dodavatele.

Současná kritéria hodnocení dodavatelů

1) Cena

Je samozřejmé, že čím nižší cena bude, tím lepšího hodnocení dodavatel dosáhne. Cena vstupů je v podniku považována za kritérium s **nejvyšší váhou**, protože ceny vstupů do výroby mají **velký vliv na celkové náklady na výrobu** a jsou **promítány do ceny konečného produktu**. Tato **váha** však **není** do formuláře pro hodnocení **zakomponována!** Cenové kritérium není dekomponováno na dílčí kritéria.

V žádném podnikovém písemném dokumentu **není uvedeno, jaký počet bodů odpovídá kterým cenám**, či jaké cenové tvorbě. Pro udělování výše hodnocení není stanoven ani slovní popis a hodnocení je tedy subjektivní dle současného mínění hodnotitele.

2) Čas dodání

Při hodnocení tohoto kritéria byla prakticky posuzována délka dodací lhůty a délka zpoždění dodávky.

Celkové hodnocení tohoto kritéria může být ohodnoceno až 10 body, není však stanoveno, zda délka dodací lhůty a délka zpoždění mají stejnou váhu pro hodnocení. Slovní charakteristiky pro udělování bodů není písemně a závazně stanoveno.

3) Zpoždění

V podniku nejsou zásoby řízeny just-in-time, a tedy nezáleží na hodině, ve které je dodávka obdržena. V objednávce je dohodnut **den dodání** a je zaveden do podnikového systému.

Pro hodnocení termínové spolehlivosti **není** v podniku **písemně uvedeno, kolik bodů přidělit v jaké situaci**. Kritérium není dále členěno na dílčí kritéria.

Praktická zkušenost podniku je následující. Dodávka není nežádoucí a hodnocení tohoto kritéria tedy není hodnotitelem snižováno. V případě, že dodavatel z nějakého důvodu není schopen zajistit dodávku ve stanovený den, ale informuje včas kompetentního pracovníka, je termín dodání v podnikovém systému změněn (pokud to ovšem nemá za následek přerušení výroby či jiný nežádoucí účinek na výrobu) a na hodnocení tato situace nemá snižující účinek. Zpoždění dodávky o 1 až 2 dny, které není dodavatelem komunikováno, ještě není do hodnocení dodavatelů promítnuto. **Hodnocení** je dodavateli **sníženo**, pokud se **zpoždění o 1 až 2 dny opakuje**, nebo je-li **zpoždění dodávky delší než 2 dny**. K pozdnímu dodání, kterým by byla ohrožena výroba, zatím nedošlo.

4) Flexibilita

U flexibility hodnotitel přiděluje body podle přístupu dodavatele.

Ve flexibilitě je zahrnuto, jestli dodavatel poskytuje vzorky pro výrobu, jestli je schopen technického poradenství a v jaké míře. Je také hodnocena reakce dodavatele na rychlejší dodávky, na změnu termínu dodání.

Váhy těchto jednotlivých podkritérií nejsou stanoveny. Rozklad tohoto kritéria na výše zmíněné není nikde písemně uveden. Přidělování bodů není nijak charakterizováno.

5) Kvalita

V rámci kvality jsou hodnoceny reklamace, jejich celkový počet za sledované období, a nápravná opatření, která následně dodavatel provedl.

Pokud ve sledovaném období nebyla reklamována žádná dodávka, dodavatel je ohodnocen 10 body. Míra snížení hodnocení je pak odvíjena od počtu reklamací a výsledků

nápravných opatření. Není uveden rozsah hodnocení pro počty reklamací ani pro slovní charakteristiky týkající se nápravných opatření.

6) Dohledatelnost

Dohledatelnost je u vyráběných tlakových lahví velmi důležitá. Je stanovena zákonem. Dodávky a dodané produkty musí být opatřeny etiketami a musí být přiloženy certifikáty. Etikety a certifikáty musí být čitelné. Nejsou-li etikety a certifikáty přiloženy a dodavatel je není schopen dohledat a dodat, stává se dodávka předmětem reklamace a dodávka je vrácena.

Není blíže určeno, jak je bodové hodnocení snižováno, když jsou dokumenty a značení nečitelné, nebo když nejsou vůbec, ani počet jejich výskytu.

7) Certifikace dle ISO 9001

Možnost být dodavatelem tohoto podniku je podmíněna certifikací dodavatele dle normy ISO 9001. Do formuláře hodnocení dodavatelů je pak zapsána značka „X“, je-li subjekt hodnocení takto certifikován. Není-li dodavatel certifikován, pole pro hodnocení je zanecháno prázdné.

8) Počet reklamací za rok

Pole pro počet reklamací u dodavatele je vyplněno číslem, které je rovno reálnému počtu reklamací za sledovanou dobu.

Výsledné zařazení dodavatele

Výsledný počet získaných bodů je průměr hodnocení prvních sedmi kritérií, tedy ceny, času dodání, zpoždění, flexibility, kvality, dohledatelnosti a certifikace dle ISO 9001 (certifikace je ve výpočtu ohodnocena 10 body), od kterého je odečteno ohodnocení posledního kritéria - počet reklamací za hodnocené období.

Výsledným hodnocením je zařazení dodavatele do skupin A, B, C nebo D.

4.3.2.3 Výsledky hodnocení dodavatelů

Po každém vyhodnocení dodavatelů je **všem dodavatelům**, tedy i těm spadajícím do skupiny A, **zaslán e-mail s hodnocením**. Do e-mailu je vkopírován řádek s hodnocením dodavatele, zároveň je dodavatelům, kteří byli zařazení do skupin C – D, zaslán k vyplnění formulář „8D Report“ – viz příloha 2 (postup pro řešení problémů u dodavatele).

Po dodavatelích je vyžadováno, aby do 48 hodin zareagovali, a dle domluvy je stanoven čas pro realizaci nápravných opatření. Po uplynutí doby pro realizaci nápravných opatření je u dodavatele proveden zákaznický audit.

V případě, že jde o dodavatele ve skupině D, je spolupráce zastavena a jsou vyžadována okamžitá nápravná opatření. Před obnovením spolupráce je u dodavatele realizován zákaznický audit.

4.3.3 Zákaznický audit

Zákaznické audity jsou v podniku prováděny před prvním nákupem u nově vybraného dodavatele a na základě výsledků z průběžného hodnocení dodavatelů. U strategických a větších dodavatelů jsou zákaznické audity prováděny pravidelně, minimálně jednou ročně.

Vždy je proveden hloubkový audit se speciálním zaměřením na problémovou oblast.

Je-li mezi dodavateli více adeptů pro zákaznický audit, jsou upřednostňováni dodavatelé s největším nákupním obrátem.

4.4 Zhodnocení poznatků analýzy

V průběhu analýzy procesu nákupu a průběžného hodnocení dodavatelů byly postupně zjišťovány určité nedostatky.

Při **analýze nákupu** nebyly zjištěny závažnější nedostatky. V podniku je využita kombinovaná organizační forma nákupu, čímž je zajištěno využití výhod centralizovaného nákupu (viz podkapitola 3.1.4) a výhody operativnosti ve výrobě. K procesům nákupu jsou vypracovány směrnice s jasně stanovenými odpovědnostmi a postupy.

Slabou stránkou v podniku je **přejímka** dodávek, protože ve stávajícím podnikovém systému lze sledovat údaj o případném zpoždění jen do doby, než dodávka dorazí. Jakmile je dodávka převzata, z podnikového systému nelze získat historická data o zpoždění. Vzniká tak potřeba vést dodatečné záznamy v papírové podobě – viz příloha 1. Tento fakt může komplikovat budoucí hodnocení dodavatele (zajištění dat pro hodnocení).

Během **analýzy stávajícího systému hodnocení dodavatelů** byly zjištěny **následující nedostatky**.

V současnosti sice existuje v podniku směrnice pro hodnocení a schvalování dodavatelů, ve které je uveden postup pro tuto činnost, frekvence hodnocení a úpravy seznamu dodavatelů, není ale stanoveno, které dokumenty mají být při hodnocení využity.

Hodnocení dodavatelů je subjektivní a tato skutečnost je dokonce poznamenána přímo v hlavičce současného formuláře pro hodnocení dodavatelů (příloha 1). Momentálně tedy není potřeba mít rozhodnutí o hodnocení nějak podloženo (není tedy ani pocítována výše zmíněná slabina nedostatečných dat z přejímky).

Dodavatelé jsou hodnoceni v 8 oblastech: cena, čas dodání, zpoždění, flexibilita, kvalita, dohledatelnost, certifikace dle normy ISO 9001 a počet reklamací za rok. Tato kritéria **nejsou dále členěna, ačkoli by to bylo vhodné pro další práci s výslednými hodnoceními**, například pro zjišťování konkrétnějších oblastí pro hloubkové zaměření u případných zákaznických auditů.

Všechna kritéria, až na sledovanost certifikace, která je podmínkou, lze hodnotit v **příliš širokém rozmezí bodů: 0 – 10 bodů**. Takto široké hodnocení může vést k prohloubení subjektivity.

Subjektivnost v rozhodování o přidělování bodů v jednotlivých kritériích je **podpořena neexistencí bodovacích stupnic**, ve kterých by byly popsány jednotlivé úrovně plnění a jejich bodové ohodnocení.

V podniku **není sledován vývoj schopností dodavatelů** v čase. Není sledován v žádném dokumentu a souboru, vývoj dodavatelských schopností není sledován ani pro vlastní potřeby nákupčích.

5 Návrhy na zlepšení

V této kapitole budou navrženy změny vedoucí k eliminaci nedostatků stávajícího systému hodnocení dodavatelů, které byly zjištěny v kapitole předchozí. Budou navržena nová kritéria a podkritéria pro hodnocení dodavatelů. Z důvodu potřebné eliminace lidského faktoru budou vytvořeny bodovací stupnice úrovní plnění, které prozatím v podniku chybí. Pro rozlišení důležitosti kritérií budou stanoveny váhy kritérií. Počet skupin dodavatelů bude zachován, budou však navrženy změny týkající se širší skupin. Bude rovněž doporučeno, jak mohou být vyřešeny případné obtíže, jež by mohly vzniknout zavedením těchto změn.

Při rozhodování o způsobu, jak zajistit eliminaci nedostatku, byly využity informace a doporučení, jež jsou obsaženy v kapitole třetí.

5.1 Návrh změn hodnocení dodavatelů

Současné hodnocení dodavatelů je prováděno v programu Microsoft Excel. **Stávající formulář** pro hodnocení **bude přepracován** následně:

- úprava hlavních kritérií,
- zavedení podkritérií,
- stanovení vah hlavních kritérií.

Do upraveného formuláře hodnocení byl přidán sloupec s označením „Tlakové nádoby“. Tato informace je zavedena pro rozlišení dodavatelů, kteří zajišťují vstupy pro výsledné tlakové nádoby. V případě dodavatele pro tlakové nádoby je zaznamenáno „X“, jinak je pole zanecháno prázdné.

Pro **hodnocení** zajišťující eliminaci subjektivního hodnocení, musí být pro hodnocení stanovena **nová pravidla**:

- změna bodového rozsahu u hodnocených kritérií,
- zavedení odpovídajícího popisu úrovně plnění jednotlivých hodnocení,
- úprava širší skupin dodavatelů.

Samotné **skupiny** dodavatelů dle jejich hodnocení zůstávají **stejně**.

5.1.1 Změny v kritériích a vytvoření bodovacích škál

Jako vyhovující a dále **ponechaná kritéria** byla zvolena:

- cena,
- kvalita
- a požadavek na certifikaci dle normy ISO9001.

Ostatní kritéria budou rovněž dále hodnocena, ale stanou se součástí nově navržených kritérií.

Nově navrženými kritérii jsou:

- logistická výkonnost,
- dokumentace,
- přístup dodavatele.

Navrženo bylo také **hodnocení lokalizace**, ať už jako kritérium nebo podkritérium. Kritérium lokalizace ovšem není pro podnik důležitým aspektem, do nového hodnocení tedy **nebylo zařazeno**.

Dále byla navržena samostatná podkritéria, jako např.: technické poradenství, poskytování vzorků a pohotovost dodávek. Ta však byla po konzultaci s pověřeným zaměstnancem podniku zařazena do hodnocení nově vzniklého kritéria „Přístup dodavatele“, konkrétněji do podkritéria „Flexibilita“.

1) Kritérium certifikace dle ISO 9001

U kritéria certifikace dle ISO 9001 je vhodné zhodnotit pouze skutečnost, zda-li je dodavatel certifikován, nebo není. Jestli v podniku dodavatele teprve probíhá certifikace, je podnik hodnocen 0 body – není certifikován. Je-li dodavatel certifikován, je ohodnocen 1 bodem.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Certifikace dle ISO 9001:

vyhovuje	Když je certifikát dle ISO 9001	1 bod
nevyhovuje	Když není certifikát dle ISO 9001	0 bodů

Kritérium certifikace dle ISO 9001 je, dá se říci, podmínka. Pokud by byl dodavatel ohodnocen 0 body, programem vyhodnocený celkový výsledek bude rovněž 0 bodů a dodavatel bude zařazen do kategorie dodavatelů „D“. S takovým dodavatelem je spolupráce ukončena.

2) Cena

Cena (jak bude uvedeno dále) je pro podnik nejdůležitějším kritériem (samozřejmě při dodržení potřebné kvality), nebereme-li v úvahu certifikaci dle ISO 9001, která je podmínkou.

Kritérium ceny bylo rozvinuto na **4 dílčí podkritéria**: cenová úroveň, cenová stabilita, poskytování slev a platební podmínky. U všech **dílčích kritérií** lze dosáhnout bodového hodnocení v rozmezí **0 – 4 body**. Rozmezí bodů, které lze získat za **celé cenové kritérium** je tedy **0 – 16 bodů**.

U hodnocení **cenové úrovně** bude sledována cena produktů dodavatele v relaci k tržní ceně těchto produktů. Pro přidělení bodů dodavateli je stanovena hranice hodnocení v procentech – 7%. Je rozlišováno, jestli se dodavatel liší cenou vyšší nebo nižší.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Cenová úroveň:

velmi dobrá	Cena je o 7 a více % nižší než tržní cena	4 body
dobrá	Cena je nižší o 0 - 7% než tržní cena	3 body
neutrální	Cena ve výši ceny tržní	2 body
přijatelná	Cena je vyšší o 0 - 7% než tržní cena	1 bod
špatná	Cena je o 7 a více % vyšší než tržní cena	0 bodů

Cenová stabilita – velmi důležitý požadavek podniku. Nejlépe bude ohodnocen dodavatel, který stanoví fixní cenu na dobu jednoho roku a bude ceny dodržovat. Nebude bráno v úvahu, jak je dodavatel závislý na změnách trhu (například na změnách kurzů měn, či měnících se cen pohonných hmot, apod.). Čím delší je doba, po kterou dodavatel poskytuje fixní cenu, tím je bodové ohodnocení vyšší.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Cenová stabilita:

velmi dobrá	Ceny stanoveny pevně na rok	4 body
dobrá	Ceny stanoveny pevně na kvartál	3 body
přijatelná	Ceny stanoveny pevně na objednávku	1 bod
špatná	Jakýkoli pohyb cen	0 bodů

Poskytování slev dodavatelem je v podniku vítáno. V některých případech (např. kratší splatnost, jak bude uvedeno dále) vyžadováno. U slev bude ohodnocen fakt, jestli dodavatel poskytuje slevy hned bez předchozího požádání, nebo jestli musí být o slevu požádáno. Hodnoceno bude také to, jestli dodavatel poskytuje jen množstevní slevy nebo i jiné.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Poskytování slev:

velmi dobré	Poskytování množstevních a jiných slev - bez požádání	4 body
dobré	Poskytování množstevních a jiných slev - na požádání	3 body
neutrální	Poskytování množstevních slev - bez požádání	2 body
přijetelné	Poskytování množstevních slev - na požádání	1 bod
špatné	Žádné slevy	0 bodů

U **platebních podmínek** je hodnocena **délka splatnosti** vystavených faktur. Po dodavatelských organizacích je obvykle požadována lhůta splatnosti „60 dnů a do konce měsíce“. Na druhou stranu jsou podnikem akceptovány menší organizace, pro které by tak dlouhá splatnost nebyla únosná, a proto je menším organizacím nabízena možnost splatnosti faktur 5 dnů. Tento vstřícný přístup je však kompenzován podmínkou slevy - musí být poskytnuta sleva 2% z faktury. Takovéto platební podmínky, jsou ohodnoceny maximálním počtem bodů – 4 body.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Platební podmínky:

velmi dobré	60 dnů + konec měsíce a delší; nebo splatnost 5 dnů se slevou 2 a více % z ceny	4 body
neutrální	splatnost kratší než 60 dnů + konec měsíce a delší než 30 dnů	2 body
špatné	méně než 30 dnů	0 bodů

3) Kvalita

V nově navrženém systému hodnocení dodavatelů se kvalita skládá ze **tří podkritérií**. Nově vytvořená jsou podkritéria flexibilita kvality a podíl neshodných produktů v procentech. Třetí podkritérium je počet reklamací, který byl ve starém systému samostatným kritériem. U všech **dílčích kritérií** lze získat **až 4 body**, za **celkové hodnocení kvality** tedy **až 12 bodů**.

Ve **flexibilitě kvality** je hodnocen stupeň splnění stanovených (nebo obecně předpokládaných) požadavků. Kvalita produktů může být bezchybná, produkty mohou mít přípustné neshody, nebo vady, které ještě lze opravit, jinak je kvalita produktů nevyhovující. Níže je uvedeno rozdělení bodů pro tyto situace.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Flexibilita kvality:

vyhovuje plně	Bezchybná kvalita	4 body
vyhovuje částečně	Kvalita nadprůměrná - plně vyhovující s přípustnými vadami	3 body
vyhovuje málo	Kvalita podprůměrná - nevyhovující, ale vady jsou opravitelné	1 bod
nevyhovuje	Kvalita špatná - neopravitelné, nutné vrátit dodavateli	0 bodů

Dalším dílčím kritériem je **podíl neshodných produktů v %**. V původním návrhu byly navrženy dvě varianty ukazatelů, ve kterých je možno podíl neshodných produktů měřit. Na výběr bylo mezi procentním podílem a v jednotkách ppm (parts per milion, například

jeden kus z miliónu kusů). Sledování v jednotkách ppm však bylo pověřeným zaměstnancem podniku shledáno jako nepotřebné.

Dodavatel dosáhne na maximální počet bodů jen v případě dodávání pouze shodných produktů. Dalšími hranicemi pro udělování bodů jsou 1%, 2,5 % a 5%. Bude-li podíl neshodných produktů na celkovém množství větší než 5%, dodavatel získá 0 bodů.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Podíl neshodných produktů v %:

velmi dobré	0 % neshodných produktů za sledované období	4 body
dobré	0 - 1% neshodných produktů za sledované období	3 body
neutrální	1 - 2,5% neshodných produktů za sledované období	2 body
přijatelné	2,5 - 5% neshodných produktů za sledované období	1 bod
špatné	> než 5 % neshodných produktů za sledované období	0 bodů

Do hodnocení kvality bude promítnut i **počet reklamací** za sledované období. Nedojde-li za sledované období k reklamaci, je dodavatel hodnocen 4 body.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Počet reklamací:

velmi dobré	0 reklamací	4 body
dobré	1 -2 reklamace	3 body
přijatelné	3-4 reklamace	1 bod
špatné	5 a více reklamací	0 bodů

4) Dokumentace

Dokumentace je pro podnik, ve kterém jsou vyráběny tlakové nádoby, velmi důležitá. Byla proto zvolena jako 4. kritérium hodnocení výkonnosti dodavatelů.

Přiložená dokumentace musí být bez chyb, musí být dobře čitelná, v případě vážných potíží při používání výrobků konečnými spotřebiteli, musí být dohledány všechny potřebné informace o průběhu výroby. Kritérium bylo dále rozděleno na **3 podkritéria**: dohledatelnost,

přiložené atesty a správnost požadovaných údajů. U **každého** lze získat **až 4 body**, za **celkové kritérium** „Dokumentace“ tedy **až 12 bodů**.

Dohledatelnost je významná, a dodavatel může být zařazen do jedné ze tří charakteristik.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování:
Dohledatelnost:

velmi dobrá	dohledatelnost rychlá a bez pochybností	4 body
neutrální	dohledatelnost s větší časovou náročností	2 body
špatná	Informace nelze dohledat	0 bodů

Dohledatelnost by měla mít důrazný dopad, pokud je klasifikována, jako špatná!
Proto bude v programu pro hodnocení nastaveno, že když bude toto podkritérium **ohodnoceno jako špatné, tedy 0 body**, dodavatel bude přes výsledný vážený součet spadat do **kategorie dodavatelů „D“ – zamítnutý dodavatel!**

Taktéž, jako dohledatelnost, je důležité **přikládání atestů** o použitých materiálech. Pokud jsou atesty přiloženy ke každé dodávce, je ohodnocení dodavatele 4 body. Hodnocení je sníženo, musí-li být požádáno o chybějící atest, ale ten je na žádost zaslán. V případě, že atesty chybí úplně a dodavatel je není schopen zaslat, je celá dodávka vrácena – reklamována, protože, takové produkty nesmí být uvolněny do výroby. Hodnocení je tedy 0 bodů

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Přiložené atesty:

velmi dobré	Atesty přiloženy vždy	4 body
neutrální	Atesty přiloženy většinou, chybějící dodány na požadavek	2 body
špatné	Chybějící atesty	0 bodů

V případě, že **ohodnocení tohoto kritéria bude 0**, bude mít konečné hodnocení dodavatele **významný dopad**. V programu pro hodnocení bude nastaveno zařazení dodavatele do skupiny **„D“ – zamítnutý dodavatel!**

U dokumentů bude dále hodnocena jako další dílčí kritérium čitelnost, úplnost a **správnost požadovaných údajů**. Maxima bodů je dosaženo pouze za vždy úplné, správné a

čitelné doklady. Hodnocení je snižováno podle toho, jak často dochází k nečitelnosti, neúplnosti či špatným údajům na dokladech.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Správnost požadovaných údajů:

velmi dobrá	doklady vždy úplné, správné a čitelné	4 body
neutrální	chybějící či chybné informace a nečitelnost se vyskytuje jen občas	2 body
špatná	časté chyby či chybějící, nebo nečitelné informace v dokladech	0 bodů

5) Logistická výkonnost

Předposledním navrhovaným kritériem je logistická výkonnost. V prvním návrhu dílčích kritérií bylo mimo jiné navrženo nové kritérium „OTIF“ – tedy sledování a hodnocení ukazatele OTIF (on time in full = podíl dodávek dodaných včas a úplných). Po rozhovoru s pověřeným zaměstnancem podniku bylo rozhodnuto, že bude lepší sledovat včasnost a úplnost zvlášť.

Do logistické výkonnosti budou zahrnuta 3 nová podkritéria a 2 kritéria původní jako podkritéria současná – čas dodání a zpoždění. U logistické výkonnosti dodavatele bude možno získat body za **5 jednotlivých podkritérií**: dodané množství, čas dodání, zpoždění, dopravu a Balení/Značení.

Původní návrh maximálně dosažitelného počtu bodů za jednotlivá dílčí kritéria byl 4 body, stejně jako u všech ostatních podkritérií, ale celková logistická výkonnost by pak mohla být obodována až 20 body, což nebylo shledáno jako vhodné (bylo by možné dosáhnout více bodů, než za kritérium ceny, které je pro podnik nejdůležitější – viz dále výsledky párového porovnávání).

V novém návrhu muselo být dosaženo snížení maximálně dosažitelného bodového ohodnocení podkritérií. Řešení bylo díky 4 kritériím, u kterých jsou rozlišovány jen 3 úrovně plnění, jednoduché. Místo bodového hodnocení 4 – 2 – 0 bylo navrženo ohodnocení 2 – 1 – 0. **Maximálně dosažitelný počet bodů za logistickou výkonnost je tedy 12 bodů.**

U podkritéria **dodaného množství** je možno získat až 4 body, v případě že se dodávané množství shoduje s množstvím objednaným. Dodavatele je možno zařadit do jedné ze 4 úrovní plnění. Za časté „kouskování“ dodávek nepřísluší dodavateli žádný bod.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Dodané množství:

velmi dobré	Množství dodané se shoduje s objednaným	4 body
dobré	Dodané množství se odchyluje jen málo kdy, v rozmezí +- 10 %	3 body
příjemné	Dodávané množství je pravidelně menší než objednávané, bez následků pro výrobu	1 bod
špatné	Časté "kouskování" dodávek	0 bodů

Čas dodání je ohodnocen 2 body, jestliže lze stanovit a dodržet objednávku v hodinách, 1 bod, když ve dnech. Je-li dodávání nepředvídatelné, dodavatel získá 0 bodů.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika a bodování: Čas dodání:

velmi dobrý	Lze určit na hodiny	2 body
neutrální	Lze určit na dny	1 bod
špatný	nepředvídatelné	0 bodů

U **zpoždění** je plně hodnoceno dodání včas (při rozlišování na dny), nebo dodání s odchylkou 1 dne. Při větší odchylce dodání je hodnocení snižováno.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Zpoždění:

velmi dobré	Dodání včas a dodávky s předstihem či zpožděním 1 den, zaměstnanci informováni, bez vlivu na průběh výroby	2 body
neutrální	Dodávky zpožděné nebo předčasné o více než 2 dny, změna nahlášena, bez vlivu na výrobu nebo zvýšení nákladů	1 bod
špatné	Zpožděné dodávky s následkem narušení průběhu výroby	0 bodů

V **dopravě** je hodnoceno, kdo nese náklady na dopravu a v čí režii je prováděna. Nejlépe je ohodnocen dodavatel, který sám dopravu zajišťuje a doprava je zahrnuta v ceně dodávky.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Doprava:

velmi dobrá	Doprava zajištěna a hrazena dodavatelem	2 body
neutrální	Doprava zajištěna na vyžádání a/nebo předepsána k úhradě	1 bod
špatná	Dodavatel nezajišťuje dopravu	0 bodů

Špatné **balení a značení** může vést k problémům u přejímky dodávky. Může docházet k záměnám nebo poškození během dopravy. Podnikem jsou určeny vlastní požadavky na balení a značení. Jsou-li požadavky dodrženy, dodavatel získá 2 body, aby byl ohodnocen alespoň jedním bodem, nesmí docházet k záměnám nebo poškozením.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování:
Balení/Značení:

velmi dobré	Požadavky na balení a značení dodrženy	2 body
neutrální	Požadavky na balení a značení nedodrženy, ale nedochází k záměnám ani poškození	1 bod
špatné	Požadavky na balení a značení nevyhovující, snadno může dojít k záměnám, dochází k poškození	0 bodů

6) Přístup dodavatele

V přístupu dodavatele, posledním navrženém kritériu, budou zahrnuty pouze 2 podkritéria - komunikace, která je navržena nově, a flexibilita, která byla kritériem i v původním hodnocení. U podkritérií lze dosáhnout **maximálně 4 bodů za každé**, za **celkový přístup** dodavatel tedy může získat **až 8 bodů**.

Komunikace dodavatele je hodnocena 4 body, je-li dodavatel častým iniciátorem komunikace – např. bez požadavku zasílá nabídky, apod. Jestli dodavatel komunikuje spíše až v reakci, získá 2 body. Špatný je dodavatel, který se komunikaci vyhýbá.

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování:
Komunikace:

velmi dobrá	Proaktivní komunikace	4 body
neutrální	Reaktivní komunikace	2 body
špatná	Dodavatel nereaguje, vyhýbá se	0 bodů

V hodnocení flexibility je toho zahrnuto více. Hodnotí se spolupráce, která spočívá v poskytování vzorků (poskytování vzorků zdarma/poskytování vzorků za sníženou cenu/vzorky za plnou cenu/žádné vzorky) a v technickém poradenství (poskytuje/neposkytuje) Do flexibility je také zahrnuta pohotovost dodávek (dodavatel může poskytnout zboží ze skladu nebo ne a v jakém množství) a průběh vyřizování případných reklamací. Toto podkritérium zůstává subjektivní, v relaci s ostatními kritérii to ovšem není problém (0 - 4 body z celého rozsahu hodnocení dodavatele 0 – 60).

Klasifikace, odpovídající slovní charakteristika úrovně plnění a bodování: Flexibilita:

velmi dobrá	Výborná spolupráce	4 body
neutrální	Dodavatel vyhoví, avšak je limitován svou technologií	2 body
špatná	Žádná spolupráce, dodavatel není zařízený na změny	0 bodů

5.1.2 Přiřazení vah kritériím

Nově zvolená kritéria jsou různě významná a tento fakt by měl být zohledněn ve výsledku hodnocení dodavatele.

Aby byla kritéria správně seřazena dle důležitosti, byla použita metoda párového porovnávání kritérií - Tabulka 5.1 Párové porovnávání kritérií a stanovení pořadí. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 5.1 Párové porovnávání kritérií a stanovení pořadí. Zdroj: Vlastní zpracování.

	Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	Počet preferencí	Pořadí kritérií
K1	Cena		1	1	1	1	4	1.
K2	Kvalita			1	1	1	3	2.
K3	Logistická výkonnost				0	1	1	4.
K4	Dokumentace					1	2	3.
K5	Přístup dodavatele						0	5.

Výsledné pořadí kritérií:

1. Cena
2. Kvalita
3. Dokumentace
4. Logistická výkonnost
5. Přístup dodavatele

Váhy byly konzultovány s pověřeným zaměstnancem podniku a stanoveny dle pořadí důležitosti kritérií tak, aby jejich součet byl roven 1: viz Tabulka 5.1 Rozvržení vah. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 5.1 Rozvržení vah. Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	Váha
Cena	0,3
Kvalita	0,25
Dokumentace	0,2
Logistická výkonnost	0,15
Přístup dodavatele	0,1
Celkem	1

Přepočet maximálně dosažitelných bodů v jednotlivých kritériích po přepočtení přiřazenými váhami je zobrazen v Tabulka 5.1-1 Přepočtení bodů. Zdroj: Vlastní zpracování. Maximální počet bodů, který může dodavatel získat, je 12,8 bodů.

Tabulka 5.1-1 Přepočtení bodů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	Cena	Kvalita	Dokumentace	Logistická výkonnost	Přístup dodavatele	Celkem
Maximální počet bodů	16	12	12	12	8	60
Váhy	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1	1
Maximální řepočtený počet bodů	4,8	3	2,4	1,8	0,8	12,8

5.1.3 Nové rozmezí bodů pro skupiny dodavatelů

Rozdělení dodavatelů do 4 skupin bylo v předchozí kapitole shledáno jako vyhovující, a bude zachováno v novém systému hodnocení dodavatelů.

Dodavatel mohl ve starém systému hodnocení dosáhnout celkového hodnocení v rozmezí 0 – 10 bodů. Dodavatelé, kteří byli ohodnoceni méně, než 6 body, už byli zařazeni mezi zamítnuté.

Tuto relaci zachováme i v novém rozmezí hodnocení pro jednotlivé skupiny dodavatelů. 6 bodů z 10 odpovídá 60 procentům. Nová hranice pro vyřazení dodavatelů bude tedy 7,7 bodů.

Ve starém hodnocení bylo rozmezí bodů jednotlivých skupin stejně široké. V novém hodnocení dodavatelů je navrženo užší rozmezí skupiny A. Skupiny B a C budou stejné.

Rozdíl mezi maximálním dosažitelným hodnocením a hranicí pro vyřazení dodavatele je 5,1 bodů (12,8 – 7,7). Skupina A má být užší. Nové rozmezí hodnocení je ustanoveno následně:

- Skupina A: 11,7 – 12,8 bodů;
- Skupina B: 9,7 – 11,69 bodů;
- Skupina C: 7,7 – 9,69 bodů;
- Skupina D: < 7,69 bodů.

Upravený systém pro hodnocení dodavatelů, ve kterém je náhodně pro ukázkou odhodnoceno pár fiktivních dodavatelů, může shlédnout v příloze 4.

5.2 Návrh změn související s novým systémem hodnocení

Podnik je certifikován dle normy ISO 9001, z čehož plyne **povinnost dokumentovaných postupů**. Bude-li podnik využívat nový systém pro hodnocení dodavatelů, musí být přepracována směrnice „Vendor rating & Approval“.

Nový systém hodnocení dodavatelů bude náročnější na materiály pro hodnocení dodavatelů, protože současným systémem SAP není poskytován dostatek informací.

Hodnotitel bude potřebovat pro vyhodnocení dodavatele skladovou přejímku, přejímku kvality, přejímku certifikátů, SAP a soubor „vedení dodavatelských reklamací“.

Z tohoto důvodu je podniku doporučeno **zakoupit nový systém**, nebo (nástavbovou) část systému, čímž bude hodnotiteli usnadněna práce.

Doporučuji rovněž podniku **sledovat vývoj výkonnosti dodavatelů v čase** (z důvodu velkého počtu dodavatelů však těch nejdůležitějších, strategických) pro možnost včasného varování před zhoršujícím se stavem dodavatelů.

6 Závěr

V této diplomové práci byla řešena **problematika nákupu a průběžného hodnocení dodavatelů** vybraného podniku. **Cílem** práce bylo **předložení návrhu na zlepšení** nedostatků, které byly zjištěny během analýz nákupu a hodnocení dodavatelů.

Pro požadované zlepšení procesů nákupu a hodnocení dodavatelů bylo nutné nejdříve tyto procesy analyzovat. **Zkoumány** byly **jednotlivé dílčí procesy nákupu** tak, jak jsou na sebe navázány, tedy od příjmu a zpracování zákaznických objednávek až po vyhodnocení výkonnosti dodavatelů.

V části **analýzy**, která byla zaměřena na **proces nákupu**, bylo zjištěno **pár nedostatků**. Slabou stránkou v podniku (i když zatím není počítována) je **přejímka dodávek**, respektive **informace** o přejímce, které **nejsou uchovány v elektronické podobě pro pozdější potřebu**.

U **analýzy průběžného hodnocení dodavatelů** bylo zjištěno **nedostatků několik**. Všechny lze shrnout dvěma slovy: „**subjektivita hodnocení**“. V podniku bylo prováděno hodnocení dodavatelů v 8 oblastech (cena, čas dodání, zpoždění, flexibilita, kvalita, dohledatelnost, certifikace a počet reklamací). Tyto oblasti nebyly dále dekomponovány a byly hodnoceny příliš širokou bodovací škálou. Bodovací škála přitom nebyla vyvinuta – nebylo možno dohledat písemnou zmínku o tom, kolik bodů má být dodavateli přiděleno při určité úrovni plnění jednotlivých hodnocených kritérií.

V **návrhové části** byly v reakci na zjištěné nedostatky **upraveny hodnotící kritéria** a tato kritéria byla **dále rozložena na dílčí podkritéria**. V novém systému hodnocení bude dodavatel hodnocen v 17 dílčích kritériích v pěti oblastech (cena, kvalita, dokumentace, logistická výkonnost a přístup dodavatele). Poté byly **vytvořeny bodovací škály** pro jednotlivá podkritéria.

V **dalším kroku** bylo rozhodnuto o **přidělení vah hlavním kritériím**, aby byla zohledněna **důležitost každého kritéria** v konečném hodnocení.

Dodavatele lze na základě nového hodnocení rozdělit do 4 skupin A – D, kdy dodavatelé ve skupině A jsou schváleni a dodavatelé ve skupině D zamítnuti (tato skutečnost zůstala původní). Maximálně dosažitelné hodnocení se změnilo a byly navrženy nové hranice pro rozřazování dodavatelů do skupin. Pokud dodavatel nedodrží požadovaná plnění alespoň ze 60 %, je zařazen do skupiny D, jako v hodnocení původním. **Změna** byla navržena **pro skupinu A – rozmezí** pro zařazení mezi nejlepší dodavatele bylo **zúženo**, zhruba na polovinu rozmezí skupin B – C.

Podnik je certifikován dle normy **ČSN EN ISO 9001- Systémy managementu jakosti** a je tedy povinen vést dokumentaci k procesům. V souvislosti se změnami musí být stávající **směrnice** pro hodnocení dodavatelů **přepracována**.

Z takto nově navrženého, respektive upraveného, systému hodnocení bude **možno získat o dodavatelích podrobnější informace** o tom, v čem jsou jako dodavatelé dobří, ale také o tom, v čem by se měli zlepšit.

Přímým výsledkem nově navrženého systému hodnocení bude také **lepší hodnocení analyzovaného podniku při jeho zákaznických auditech**. Současné hodnocení dodavatelů bylo důvodem ztráty až 30% ohodnocení, což může být kritické.

Nově navržený systém hodnocení dodavatelů byl konzultován s pověřeným zaměstnancem podniku a ohodnocen jako dobrý. **O nový systém hodnocení by byl ze strany podniku zájem.**

Seznam použité literatury

CAPON, Claire. *Understanding Organisational Context: Inside and Outside Organisations*. 2. vyd. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, 2004. 461 s. ISBN 0-273-67660-1.

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 73 s. Třídící znak 01 0321.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ a kol. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Express, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.

JELÍNEK, Jaroslav et al. *Přejímka dodávek a reklamace*. 1. vyd. Praha: SNTL - Státní nakladatelství technické literatury, 1987. 304 s.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

LUKOSZOVÁ, X., M. GRASSEOVÁ a O. MENŠÍK. *Řízení nákupu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 1999. 131 s. ISBN 80-70-78-674-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 117 s. ISBN 978-80-248-2239-6.

ŠLAPOTA, B., K. GRABARCZYK aj. LETÁK. *Nákup?* Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. 247 s.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

VELČOVSKÁ, Pavla. *Analýza nákupního procesu se zaměřením na hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku*. Ostrava, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

Elektronické zdroje:

MACUROVÁ, Pavla. *Principy logistiky a základní logistické úlohy*. [online] Ostrava, 2014 [7.4.2014]. Dostupné z: <http://lms.vsb.cz/mod/resource/view.php?id=34581>

MACUROVÁ, Pavla. *Problémy globální logistiky a směry jejich řešení*. [online] Ostrava, 2014 [7.4.2014]. Dostupné z: <http://lms.vsb.cz/mod/resource/view.php?id=36599>

Podnikové směrnice:

Order receiving and processing

Logistic buying

Purchase of raw materials, parts and goods

Vendor rating & Approval

Handling nonconforming products

Seznam zkratek

ČSN	Česká státní norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
JIT	just-in-time – právě včas
OTIF	on time in full – dodávky dodané včas a úplné
ppm	part per milion – jeden z miliónu
SAP	podnikový systém

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Kucie Vozňková
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář pro příjem dodávky

Příloha č. 2: Formulář „8D“

Příloha č. 3: Stávající formulář pro hodnocení dodavatelů

Příloha č. 4: Upravený formulář pro hodnocení dodavatelů